

企业人力资源管理的数字化转型研究

万查领 秦树东*

成都锦城学院 四川成都 611731

摘要: 数字化技术的发展正在使社会发生深刻的变化。通过大数据、人工智能、区块链等创新技术,可以帮助企业搭建管理平台,轻松获取企业的核心数据,构建企业的动态数据模型,并结合行业大数据,洞察经营短板,及时预警异常数据,降低企业发展风险,减少企业经营不确定性,帮助企业提质增效,建立核心竞争力,夯实企业发展的根基。在企业数字化转型的背景下,目前企业人力资源管理的数字化程度还不高,很多问题亟待解决。因此本文对目前人力资源管理中所存在的问题进行探讨,以期为人力资源数字化转型提供初步的策略和建议。

关键词: 数字化转型; 人力资源管理; 管理模式; 共享文化

Research on digital transformation of enterprise human resource management

Zhaling Wan, Shudong Qin*

Chengdu Jincheng College Chengdu, Sichuan 611731

Abstract: The development of digital technology is bringing profound changes to the society. Through large data, artificial intelligence, chain blocks, such as innovative technology, can help enterprises to establish the platform management, easy access to the enterprise core data, dynamic data model of building enterprise, and combined with industry data, insight into business, early warning and abnormal data in time, reduce the risk of enterprise development, reduce the uncertainty of enterprise management, mass transfer efficiency, help enterprise to establish the core competitiveness, Lay a solid foundation for enterprise development. Under the background of enterprise digital transformation, the digitalization degree of enterprise human resource management is still not high, and many problems need to be solved urgently. Therefore, this paper discusses the existing problems in human resource management in order to provide preliminary strategies and suggestions for the digital transformation of human resources.

Keywords: digital transformation; Human resource management; Management mode; Shared culture

1、什么是数字化

广义上的数字化,是通过利用互联网、大数据、人工智能、区块链、人工智能等新一代信息技术,来对企业、政府等各类主体的战略、架构、运营、管理、生产、营销等各个层面,进行系统性的、全面的变革,强调的是数字技术对整个组织的重塑,数字技术能力不再只是单纯的解决降本增效问题,而成为赋能模式创新和业务突破的核心力量。人力资源(管理)数字化是指在企业整体数字化转型背景下,企业利用数字技术提高人力资源运作效率、提升员工的数字化体验以及利用人力资源数据分析来支撑业务发展的活动,人力资源管理数字化转型是人力资源从业人员在思维、技能和工作方式的数字化转型,是人力资源管理系统、流程、结构在数字技

术和数据驱动下的转型和运营。

2、目前企业人力资源管理模式存在的问题

目前企业的招聘、绩效、薪酬、培训等企业日常的运行环节,由于长期以来管理模式缺少革新,对企业的向前发展所提供的动力有限,甚至还起着迟滞发展的负面作用。管理中存在信息孤岛问题,人力资源部门内部的以及和其他部门的数据没有实现共享和整合,决策没有做到精准的数据驱动。由于缺乏人工智能导致决策和运营效率低,员工数字化体验不好,影响员工的工作积极性等。这些问题在人力资源各个职能模块存在,是目前人力资源管理模式的痛点和难点所在。

2.1 招聘管理

招聘管理是指企业根据人力资源规划和分析的要求,

通过招聘、甄选、录用等程序，把符合企业价值观和发展需要的人才及时、合理地安排在所需要的岗位上，形成合格、高效的人员结构，并使之与其他经济资源相结合，做到人尽其才，从而提高人力资源利用率，最大限度地为企业创造效益。

2.1.1 渠道不足

企业员工的招聘一般分为内部招聘和外部招聘。目前企业主流的招聘模式主要还是依靠内部提拔、晋升，校园招聘和第三方招聘网站。这些招聘渠道各有利弊能够满足企业一般的人才需要，但是随着企业规模的不断扩大和企业转型升级的需要，使得企业需要更多更专业的人才。但是这种招聘的模式还是依靠面对面投递简历的双面交流，进一步扩展和深入的空间有限。

2.1.2 对人才定位不明确

在企业录用人才的过程中，常常会有业务部门抱怨人力资源部门招聘的人员不符合他们用人要求，无法满足他们的工作需要。而人力资源部门受到同样的抱怨也显得很委屈，因为业务部门提供的信息比较宽泛，这使得人力资源部门在招聘的时候显得很为难，他们缺乏客观详细的数据去分析该岗位需要具备什么素质的人员，也不确定所招聘的人员是否能够胜任该岗位。大数据技术的运用能够准确的对标行业人才报告等数据，帮助企业的人力资源部门做出更精准的人才决策。

2.1.3 数字化支撑条件有限

虽然目前互联网技术的发展，使得线上招聘被普遍运用。但缺少对5G等技术的运用未建立起云人才库等数字化招聘技术。仅仅加速了简历的收集过程，但在简历筛选过程中还是耗费了大量的时间。

2.2 绩效考核

绩效考核是人力资源管理的核心职能之一，是运用科学的办法和标准，对行为主体的与评定任务有关的绩效信息（业绩、实际作为等）做出准确评价的过程。

2.2.1 人为干预，有失公平

由于没有采取数字化的考核，所以考核结果受考核人的主观影响较大。管理者在进行绩效考核时容易受到自身性格和人际关系的影响。有的管理者比较严苛，对于一些小的失误也进行较大的责罚，而有的管理者则是老好人，对于员工的失误采取包容的态度。对于一些和自己关系较好的员工也会给其较好的绩效考核。这些不公平的行为，会让员工产生怨言从而降低员工的工作积极性。

2.2.2 考核范围不完整

现代企业许多的工作需要各部门之间协调合作一起完成，考核时往往考核各自部门的情况，容易遗漏对协调合作的考核，考核信息零散、缺乏有效整合。这样会使员工更重视自己部门内部的任务和工作，对于和其余

部门一起合作的工作不重视，出工不出力，导致效率低下，影响整个企业的发展。

2.2.3 考核方式不合理

在绩效考核中管理者往往采用一刀切的方式，没有做到具体情况具体分析，这会使得员工的实际表现与考核结果不符。考核中的结果论，只看结果，而不看过程的方式，会加大员工的压力，甚至会导致企业内部的内斗，不利于留住人才。

利用数字化技术设立的绩效管理系统能在能实时更新考勤数据，提供高效的排班计划等，为企业的绩效管理提供持续不断的指导和信息的反馈，让绩效管理系统更加合理公正，提高人力资源管理部门的工作效率。

2.3 薪酬管理

薪酬是指员工向其所在单位提供所需要的劳动而获得的各种形式补偿，是单位支付给员工的劳动报酬。

2.3.1 体系结构不合理

不同地区的消费水平和同行业的薪酬水平是出于动态变化的，而薪酬又受其影响。但是对于动态变化的信息，仅靠人工是很难及时处理的，这就使薪酬管理体系滞后与外部情况的变化，不具较好的合理性和及时性。

2.3.2 薪酬系统封闭

由于薪酬系统在企业中占据重要地位，信息安全尤为重要，管理者不了解加密技术担心数据泄露，使得薪酬系统独立存在，在核算薪酬时人力资源部门的工作量较大。这可利用数字化技术中的区块链技术解决，数字加密可以覆盖薪酬数据，通过区块链让数据在系统间传递时无法被修改，保证了数据的保密性和一致性。

2.3.3 薪酬公平性不足

由于没有数字化技术应用，对内部岗位价值变动和外部劳动力市场的信息搜集、反馈缓慢，不能及时调整薪酬结构和薪酬水平。

在内部同工不同酬这种不公平的现象的出现，会激发员工的消极情绪，让员工觉得无论做的好还是坏都无所谓，反正都是看领导的喜好决定，导致做事的效率低下且敷衍了事，迟滞企业的发展。

在外部低于其它企业同岗位的薪资，会导致员工跳槽，造成人才的流失，不利于企业的长远发展。

但数字化的薪酬处理系统能将所有员工的薪酬信息汇总到一个统一的系统中，实现薪酬数据的统一管理。同时还能调控企业的薪酬结构和水平，利用系统的强大功能和灵活度帮助人力资源管理部门处理大量繁杂的数据，避免人为的失误，提高薪酬管理工作的准确性。

2.4 培训管理

培训管理是组织用来开发员工的知识、技能、行为或态度，从而帮助实现组织目标的任意系统的过程。

2.4.1 培训效果不理想

培训的目的是让员工具有能胜任该岗位的能力的过程，但是由于做不到因材施教，不是所有得到员工都是适合这种培训的模式，导致培训的效果不理想，无法胜任该岗位的工作，需要进行二次培训，提高了培训的成本。

2.4.2 培训方式单一

单一的培训方式会随着培训时间增加导致培训效果减小。容易使学员在培训的中后期感到疲倦，无法集中注意力，导致培训的效果不理想。需要依靠数字化转型，丰富培训的方式，增加社交媒体等有效促进员工参与的渠道。

2.4.3 培训体系落后

在现行的企业培训中大部分是依靠人力资源部门对员工进行选拔，以“传帮带”的模式来开展具体发的业务不仅耗费时间降低效率还影响老员工的工作。且该模式缺乏数字化技术，依然停留在对基础知识和工作技能的培训，难以培养出高素质的员工。

3、企业人力资源管理数字化转型的途径与内容

3.1 智能招聘

3.1.1 拓宽渠道

通过数字化，让招聘的渠道不仅仅局限于线下的招聘会，线上的第三方招聘平台。而是可以构建企业自身的招聘网络，能让求职者直接与企业对接，企业的需求也能第一时间被发布，被了解。5G、大数据技术的运用，能树立自身的品牌形象，以数字驱动来提高招聘能力，增加受众范围，拥有更多的目标人群，达到优质人才滚雪球的效果。是识别和选取人才的重要途径。

3.1.2 明确需求和胜任力

通过数字化技术，可以利用大数据对企业岗位的需求和该岗位所需要的胜任力进行分析，得到准确的数据。为人员的招聘、人员的安排等提供数据支撑，明确需要什么样的人才，招聘到与该岗位真正匹配的人。减少人员达不到岗位要求的情况。

3.1.3 利用数字化，提高效率

在数字化的人力资源招聘的系统中能让整个招聘的流程更具灵活性和自动化。如智能的招聘筛选系统能快速准确的找出符合招聘标准的简历，并且将每个招聘的结果迅速及时的反馈给应聘者和管理者。数字化的招聘系统能提高招聘的质量，达到精准招聘的效果，提高了企业的招聘效益。

以哈啰单车为例，由于滞后的人力资源管理系统无法满足业务发展对流程敏捷性的要求。哈啰单车与北森合作搭建了新的招聘系统，凭借强大的流程管理、系统集成、数据分析能力，满足其多样化的招聘需求，提升人才选拔效率，实现实时精细化的数据分析。在哈啰出行新的入职流程中，北森帮助实现将Offer管理、第三方

体检机构系统、第三方背调系统、和入职管理等多个模块的数据对接，应用电子签替代原来的纸质劳动合同，入职流程更加高效、顺畅。^[1]

3.2 更新模式和理念

3.2.1 人资部门数字化重塑

人力资源部门的数字化转型意味着那些繁琐的日常工作不在由人力资源部门职员来完成，而是通过大数据网络实现自动处理。人力资源部门主要是对分析的结果中呈现的问题进行针对性的改善。数字化转型，能减轻人力资源部门的任务和压力，让他们将更多的时间投入在对管理结构的改善中，不会被繁琐的日常事物消耗精力，提高其工作效率。

3.2.2 数字化管理新模式

利用数字化技术，创新管理的模式。以网络、机器管理为主，以人管理为辅。比如上下班打卡等事物，人力资源部仅需导出数据就能知道详细情况，不在需要通过人工去一一核实。在员工职业生涯管理方面，通过对员工的兴趣、晋升意愿、表现和职业规划等信息进行定量分析，人力资源部可以更好地了解员工的职业兴趣，从而为员工提供量身定制的服务降低员工离职率，实现企业与员工双赢，使管理更加高效。

3.2.3 数字化工作环境

人力资源部门员工可以在办公室、家或者其他的任何地方办公。这样的工作环境不仅满足了员工的办公需要，还能让员工在生活和工作找到平衡。新一代的5G技术，有着速率高、延迟低且容量大的特点，即能快速的传输数据和处理数据还能释放笔记本等移动终端的计算能力以达到更多的运用。

除了物质环境外，人文环境的建设也同样重要。有了数字化的设备，还需要数字化的人才。企业做数字化转型，应重视企业组织的数字化人才及技能培养，提前布局。企业需要既具备数字化全局思维同时又掌握数字化技能的人才，成为企业数字化推进的执行者。

3.3 完善管理培训体系

3.3.1 因材施教，个性化教育

数字化技术是对员工进行精准培训的有效手段和工具。员工在进行培训之前可以先进行人才测评，并通过大数据技术将得到的数据进行整合。得到每个员工的性格特征和适合他们的教学方法和教学模式，做到因材施教，提高培训效果。并且还能根据员工的发展方向 and 绩效来提供定制化的学习目标和方案，为员工的成长助力。

3.3.2 灵活培训

利用5G通讯技术，建立或重构企业内部的培训客户端或者使用现有平台如钉钉，网易云课堂等。能实现大规模的线上网络直播和录播，鼓励员工利用日常中零碎

的时间自主学习,让员工通过移动端技术随时随地参加培训,提高了培训的便利度和灵活性。

3.3.3 建立网络平台,知识共享

基于构建的网络培训客户端构建网络培训平台可以解决培训师和员工交流较少的问题,员工在培训网络上能随时提问,培训师及时解决员工的疑问。同时也为员工与员工之间的交流和员工与培训师之间的交流提供平台,各部门之间的培训资料和网络上的优质培训资料也可以进行共享。总之,数字化的培训体系更富个性化和高效率,使得各部门之间的协调合作效果更好、效率更高,真正实现员工和企业的高效益培训。

4、如何做好企业人力资源数字化转型

4.1 建立数字化管理思维

4.1.1 健全创新机制

聘请专业的机构和专家给予指导意见,引入适配数字化转型升级的新的理念。帮助企业完成基于数字化的顶层设计,制定数字化转型升级的战略规划,帮助企业进行组织变革和人才机制创新,使得整个组织和人才机制创新能够符合数字化转型升级的要求。构建能够体现公司管理理念和思维的一套软件系统,实现“管理思想上表达”,在数字化理念的转型,能力的提升,领导力提升方面,提出一些新的方法论。

4.1.2 政策支持

整个信息化是一场系统的变革,它不是一场技术的革命,尤其是不能把产业互联网和数字化作为一种技术。一个方面它是互联网技术的综合应用阶段,另外一方面,它是一种系统的变革和创新,涉及了从理念,到管理体系,到组织,到人才机制的一场系统的变革。要实现数字化转型需要最高层领导者的支持。而且,从企业家到整个高管团队,首先要对数字化、信息化进行认知与思维的革命,否则,企业不可能真正推动并完成数字化转型升级的。领导者要对数字化转型持开放态度,同时鼓励员工支持数字化转型。与员工密切合作共同制定数字化转型的战略目标。企业也需要推出相应的规章制度,来推进人力资源的数字化转型,为其提供政策支持,减少转型中所面临的阻碍。

4.1.3 组织统筹

加强组织统筹与实际相结合,根据不同部门的职能和任务的不同,具体情况具体分析。实施具体办法,健全激励机制,提高相关部门实现人力资源数字化转型的积极性。确保人力资源部与其他部门之间相互合作使得数字化转型政策能落实到位。

4.2 建立数字化管理文化

4.2.1 宣传贯彻

运用多种渠道大力宣传数字化转型的积极意义,正

确引导员工认识并接受数字化转型,使得数字化转型过后的工作能按部就班的进行。为员工普及数字化的发展及运用,让员工了解到数字化对于他们工作的帮助,愿意主动去提升数字化技能和数字化的业务能力。

4.2.2 共享文化

数字化为企业创办共享文化提供了一个现成的平台。共享文化的建立可以,整合学习资源、促进员工间相互学习、共同进步。老员工可以教授新员工知识与技能,使其更快更好的适应岗位的需要,有利于促进员工集体荣誉感的形成,为实现共同愿景而努力。并且对企业产生归属感,形成一种互帮互助,终身学习的共享文化。

4.2.3 国际交流

加强与全球其他国家和地区企业的交流和沟通,学习对方的先进管理方法、制度和经验,实现合作共赢和共同发展,不断提升数字化的能力和水平,保证企业的活力和竞争力。

5、结语

随着大数据等技术的兴起与不断发展,传统的人力资源管理模式暴露出种种弊端,无法满足企业发展的需要。在招聘中无法准确快速的招聘到合适的人才;在绩效考核和薪酬管理中受到人主观因素的影响难以做出公平的考核,导致员工的工作积极性下降,无法满足企业快速发展的需要;在培训中也受到客观条件的制约,培训效果无法达到预期,提高了培训成本,耗费大量的人力物力。通过人力资源的数字化转型能有效的解决上述问题,利用数字化的工具实现智能招聘,实现人岗匹配。让绩效考核和薪酬管理更加公平和客观化。让培训的模式更加丰富多彩,培训的效果更好。更能为人力资源管理模式注入新的活力,使其能跟上时代的发展,为企业提供科学的理论指导。综上所述,人力资源的数字化转型是一个必然的趋势,能够使人力资源管理迈上一个新的台阶。人力资源管理部门也能真正的从繁琐的日常事务中抽出身来,着眼于企业的战略思考和发展,成为企业的战略伙伴。

参考文献:

- [1]夏巍.X银行人力资源管理数字化转型策略设计[C].南京大学,2020.
- [2]李燕萍;李乐;胡翔.数字化人力资源管理:整合框架与研究展望[J].科技进步与对策,2021,38(23):151-160.
- [3]陈艳中.现代企业人力资源管理数字化转型[J].中国集体经济,2021,(26):119-120.
- [4]梁雨钝.数字经济浪潮下的人力资源管理数字化转型[J].中国人事科学,2021,(08):38-49.
- [5]卢燃.信息时代下人力资源管理的数字化转型[J].财富时代,2020,(05):147.